

# ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA BANK UMUM PADA PT BANK SULTENG

Yusuf Sakke

(Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako)

## Abstract

*The aim of the study was to analyze the implementation of good Corporate governance policy implemented in the PT Bank Sulteng and its effect to the performance achievement as the public bank, as well as factors that effected the implementation policy. The study was conducted using combination method of Concurrent embedded to describe the result of the study. The qualitative data collection employed observation, documentation, and interview, while the quantitative data collection was conducted using questionnaire distributed to 35 respondents determined through purposive sampling. Both data were used to investigate four variables encompassing communications, resources, disposition, and bureaucracy structure. The result analysis of this study revealed that the implementation of good corporate governance policy at PT Bank Sulteng was not sufficiently conducted that affected toward financial performance of PT Bank Sulteng which could not be achieved optimally and even significantly decreased from year 2010 to 2011, the design and implementation of communication elements, disposition, and Resources in relation to the principles of good corporate governance, i.e. transparency, accountability, responsibility, and fairness, were not well implemented; while the element of bureaucracy structure had been well implemented. Factors that affected the less optimal implementation of the policy were the apparatus attitude, leadership management style, and the affected of shareholder that weakening the bank management.*

**Keywords:** *policy, communication, resource, disposition, bureaucracy structure, and good corporate governance.*

Sebagai suatu entitas publik di daerah, Bank Pembangunan Daerah (BPD) menghadapi persaingan dalam usahanya dengan hadirnya bank-bank swasta maupun bank-bank milik pemerintah pusat sehingga untuk menghadapinya, BPD perlu melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Penerapan *good corporate governance* muncul sebagai suatu pilihan kebijakan yang bukan saja menjadi formalitas, namun suatu sistem nilai dan *best practices* yang sangat penting bagi peningkatan nilai perusahaan di mata investor. Manfaat mendasar bagi perusahaan yang menerapkan *good corporate governance* adalah terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan yang akan tampak dalam jangka

panjang dalam bentuk kinerja perusahaan yang cenderung akan semakin lebih baik. Prinsip *corporate governance* yang diimplementasikan dengan baik dapat dipakai sebagai pembelajaran pada tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dimana hal tersebut dapat dituangkan dalam beberapa kebijakan publik yang selalu mengutamakan kepentingan publik. Sebagai contoh, mekanisme korporasi yang baik pada perusahaan-perusahaan BUMN, dapat dijadikan contoh untuk meningkatkan pelayanan publik.

Dalam rangka penerapan *good corporate governance* pada sektor perbankan di Indonesia, pada tahun 2006 Bank Indonesia selaku bank sentral menggagas dan menetapkan sebuah kebijakan berupa peraturan

yang secara khusus mengatur mengenai ketentuan pelaksanaan *good corporate governance* pada bank umum termasuk di BPD seluruh Indonesia. Peraturan yang dimaksud adalah Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum.

Kebijakan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja bank, melindungi kepentingan *stakeholders* dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada perbankan. Peraturan tersebut menegaskan bahwa pelaksanaan *good corporate governance* pada industri perbankan harus senantiasa berlandaskan pada lima prinsip dasar yakni keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Selain itu, PBI tersebut juga mewajibkan bank untuk menyampaikan laporan pelaksanaan *good corporate governance* pada setiap akhir tahun buku dan paling lambat 5 (lima) bulan setelah tahun buku berakhir. Bagi bank yang tidak memenuhi ketentuan dalam PBI ini akan dikenakan sanksi oleh Bank Indonesia.

Selama ini, kalangan bankir BPD memang tidak mudah melaksanakan prinsip-prinsip *good corporate governance* antara lain karena keputusan direksi acap kali masih sarat dengan campur tangan pemegang saham. Apalagi bagi BPD yang statusnya masih sebagai BUMD dan berada dalam kendali pemerintah daerah. Direksi BPD tidak hanya mengurus soal teknis pengelolaan perbankan, tetapi harus memiliki kemampuan menghadapi berbagai keinginan *stakeholder* yang dari pemerintah daerah. Ketika bankir-bankir bank umum lain sibuk berinovasi dan meningkatkan kualitas pelayanannya kepada publik, bankir BPD masih sibuk mengurus kepentingan pejabat pemda.

PT Bank Sulteng sebagai salah satu BUMD di Provinsi Sulawesi Tengah wajib

melaksanakan kebijakan *good corporate governance* dalam kegiatan operasionalnya. Fenomena yang dijumpai dalam pelaksanaan kebijakan tersebut berdasarkan unsur-unsur teori implementasi kebijakan Edwards III, diketahui hal-hal sebagai berikut:

1. Komunikasi dan informasi terkait dengan sistem yang memungkinkan orang-orang dalam perusahaan saling berinteraksi dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan belum dilaksanakan secara memadai. Manajemen telah menyatakan dukungan dan komitmen untuk menerapkan *good corporate governance* dalam kegiatan operasional bank secara efektif sebagaimana dicantumkan dalam rencana bisnis (*business plan*) setiap tahun, tetapi kondisi nyata bahwa hal tersebut belum dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan di mana penilaian *good corporate governance* masih memperoleh predikat “kurang baik” atau dengan nilai komposit 3 s.d. 4 dalam skala 1 (sangat baik) s.d. 5 (tidak baik). Kelemahan tersebut antara lain belum dimanfaatkannya fasilitas komunikasi berbasis teknologi informasi yang memungkinkan antar unit organisasi, dewan komisaris dan masyarakat dapat berinteraksi secara efisien dan efektif dalam kegiatan operasional bank;
2. PT Bank Sulteng belum sepenuhnya memiliki komitmen terhadap pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, antara lain belum jelasnya proses dan mekanisme penerimaan/rekrutmen pejabat dan pegawai sehingga perusahaan tidak dapat memperoleh kandidat yang kompeten. Selain itu belum jelasnya metode peningkatan kompetensi bagi pejabat dan pegawai baik melalui upaya pendidikan formal maupun pelatihan-pelatihan di bidang perbankan dan teknologi informasi yang dilaksanakan secara berkelanjutan untuk mendukung pencapaian kinerja bank sesuai rencana kerja;

3. Pelaksanaan tugas dan peran masing-masing unit kerja pada PT Bank Sulteng belum sepenuhnya dipahami dan dilaksanakan, antara lain belum dilakukannya evaluasi dan penilaian kinerja masing-masing unit kerja dalam memberikan kontribusi atas pelaksanaan kebijakan *good corporate governance*. Sikap dan keteladanan pimpinan belum dapat diwujudkan secara baik serta pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pejabat dan pegawai tidak diberikan sanksi tegas, sehingga tidak memberikan efek jera;
4. Struktur organisasi/birokrasi belum sepenuhnya dirancang secara memadai yang memperhitungkan jumlah ideal pegawai yang ditempatkan pada setiap unit organisasi antara lain kurangnya tenaga auditor internal dan analis kredit sehingga berisiko terhadap potensi terjadinya peningkatan kredit macet yang berdampak pada tingginya rasio kredit macet atau *non performing loan*.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, apabila dihubungkan kinerja keuangan PT Bank Sulteng tahun 2008 s.d. 2010, menunjukkan bahwa bank mengalami peningkatan baik aset maupun laba perusahaan terdapat penurunan komposisi Dana Pihak Ketiga (DPK) tahun 2008 ke 2009 sebesar Rp204,23 miliar atau (25,15%). Hal tersebut menunjukkan indikasi bahwa pada tahun 2009 bank mengalami penurunan kepercayaan dari masyarakat sehingga berdampak pada pilihannya untuk menempatkan dananya. Rasio pinjaman yang diberikan terhadap dana yang dihimpun atau *Loan to Deposit Ratio* (LDR) mengalami penurunan menjadi 85,44% pada tahun 2010 dari sebesar 92,24% pada tahun 2009 yang menunjukkan bahwa kinerja bank dalam mengelola dana masih rendah. Selain itu terdapat penurunan aset bank dari tahun 2008 ke 2009 sebesar Rp200,30 miliar dimana berdasarkan informasi awal diketahui bahwa penurunan dimaksud karena terdapat penghapusan kredit macet yang diderita oleh

bank, yang menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan aset lemah. Perkembangan kredit bermasalah bruto (*non performing loan gross/ NPL Gross*) dari tahun 2008 s.d. 2010 berkisar antara 8,88% s.d. 9,82% atau masih berada di atas ketentuan Bank Indonesia yaitu maksimal 5%.

Berdasarkan hal tersebut di atas, penulis mengajukan suatu pernyataan masalah sebagai landasan berpikir untuk diteliti yaitu (1) bagaimana implementasi kebijakan *good corporate governance* yang dilaksanakan oleh PT Bank Sulteng dan bagaimana dampak terhadap pencapaian kinerjanya selaku bank umum serta (2) faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan *good corporate governance* dalam kegiatan operasional PT Bank Sulteng. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis implementasi kebijakan *good corporate governance* yang dilaksanakan oleh PT Bank Sulteng dan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja bank selaku bank umum; dan (2) menganalisis faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan *good corporate governance* yang dilaksanakan oleh PT Bank Sulteng selaku BUMD.

## METODE

Penelitian dilakukan dengan metode kombinasi (*mixed method*) desain *concurrent embeded* dengan metode kualitatif sebagai metode primer dan metode kuantitatif sebagai metode sekunder. Dengan digunakannya metode kualitatif sebagai metode primer, maka laporan penelitian lebih menitikberatkan pada pola pikir laporan deskriptif kualitatif untuk menggambarkan gejala atau fenomena yang terjadi dan menyajikan hasil penelitian secara lengkap sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sedangkan penggabungan dengan metode kuantitatif sebagai metode sekunder, lebih ditekankan pada data dan analisis agar hasil penelitian kualitatif akan teruji pada populasi yang lebih luas (Sugiyono, 2011: 603). Teknik pengumpulan

data kualitatif dilakukan melalui observasi, dokumentasi dan wawancara, sedangkan data kuantitatif dilakukan melalui kuesioner kepada 35 responden yang ditentukan secara *purposive sampling*. Responden tersebut mewakili *stakeholders* sesuai dengan model *Center for Good Corporate Governance* (CGCG) FE UGM (Arafat, 2011:110) yang terdiri atas dewan komisaris, dewan direksi, pejabat dan pegawai bank, auditor internal, pihak pemerintah daerah dan nasabah. Kedua data tersebut dianalisis dan digunakan untuk meneliti empat unsur implementasi kebijakan menurut Edward III (dalam Tangkilisan, 2003:11) yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi yang diinterpretasikan secara deskriptif kualitatif dalam kaitannya dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan kewajiban.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Sejak berdirinya PT Bank Sulteng yang dahulu bernama PD BPD Sulteng, sebagai BUMD pada tanggal 1 April 1969 telah mewarnai perkembangan dan dengan tujuan untuk mendorong pertumbuhan daerah di segala bidang serta sebagai salah satu alat kegiatan otonomi di bidang keuangan/perbankan untuk pengelolaan sumber pendapatan asli daerah, dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Untuk mencapai tujuan tersebut, PT Bank Sulteng menyelenggarakan kegiatan usaha dengan produk dan jasa yaitu:

1. Penghimpunan dana masyarakat dilakukan melalui produk-produk giro, tabungan dan deposito.
  - 1) Giro merupakan produk PT Bank Sulteng yang memberikan kemudahan bertransaksi bagi nasabah di dalam penyetoran, penarikan tunai, pemindahbukuan dan kliring;

- 2) Tabungan Simpanan Pembangunan Daerah (Simpeda) adalah produk PT Bank Sulteng yang dikoordinir oleh Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (Asbanda). Selain Simpeda, PT Bank Sulteng juga memiliki Tabungan Simpanan Anutapura (Simantap) yang ketentuan dan perlakuannya sama dengan Simpeda;

- 3) Deposito Berjangka merupakan simpanan yang telah ditetapkan jangka waktunya masing-masing 1, 3, 6 dan 12 bulan sesuai pilihan nasabah serta dapat diperpanjang secara otomatis dan dapat dijadikan agunan kredit.

2. Penyaluran dana sektor kredit posisi akhir Desember 2011 sebesar Rp565,84 miliar. Sesuai dengan potensi wilayah Sulawesi Tengah maka kredit sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan sektor konsumtif menjadi segmen utama.

Dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, PT Bank Sulteng sebagai salah satu bank umum di Indonesia wajib memenuhi seluruh ketentuan regulasi perbankan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia selaku otoritas moneter dan pengawas bank. Berdasarkan kondisi pegawai PT Bank Sulteng per 30 Juni 2012, dimana sebagian besar pegawai PT Bank Sulteng mempunyai pendidikan sarjana dengan jumlah 172 orang atau 50,59% kemudian SLTA dengan jumlah 138 orang atau 40,59% dari seluruh pegawai sebanyak 340 orang. Analisis awal atas data kepegawaian selaku implementor kebijakan secara umum menunjukkan tingkat pendidikan pegawai yang mayoritas Sarjana dan SLTA merupakan faktor yang akan mempengaruhi pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan pimpinan organisasi jika tidak disupervisi secara teratur. Oleh karena itu, kompetensi SDM sangat berpengaruh dalam pelaksanaan implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng.

## Pembahasan

### *Implementasi Kebijakan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja PT Bank Sulteng*

#### 1. Komunikasi

Implementasi kebijakan yang efektif sangat ditentukan oleh komunikasi pimpinan organisasi kepada para pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten (*accuracy and consistency*). Berdasarkan data penelitian secara kualitatif yang diperoleh penulis melalui observasi, wawancara dan dokumentasi diketahui intensitas komunikasi yang diterapkan pimpinan PT Bank Sulteng mengenai kebijakan, strategi yang diambil, tujuan dan harapan yang diharapkan untuk dicapai dalam setiap kegiatan kurang baik atau kurang memadai baik melalui media formal maupun informal. Beberapa pejabat dan pegawai tidak mengetahui apa dan bagaimana kebijakan *good corporate governance* diterapkan pada perusahaan serta dampak yang akan ditimbulkan dalam kesuksesan atau kegagalan atas implementasi kebijakan tersebut. Selain itu, komunikasi dengan pihak luar seperti dewan komisaris, pemerintah daerah selaku pemegang saham, dan nasabah tidak memadai antara lain masih rendahnya kualitas pelayanan bank.

Tidak memadainya arus komunikasi yang dilaksanakan oleh pimpinan PT Bank Sulteng ke dan dari *stakeholder* khususnya dalam implementasi kebijakan *good corporate governance*, diantaranya disebabkan tidak diimplementasikannya media komunikasi berbasis teknologi informasi secara memadai. Hasil observasi dan wawancara dengan informan menunjukkan bahwa sampai dengan semester I tahun 2012, PT Bank Sulteng belum memiliki sarana atau media komunikasi berbasis teknologi seperti email, *website*, portal intranet, SMS *center*, dsb, yang digunakan untuk membangun komunikasi secara intensif dengan dewan komisaris, pejabat dan pegawai bank, pemerintah daerah dan nasabah. Sarana komunikasi

yang digunakan masih bersifat konvensional yaitu melalui rapat-rapat yang pelaksanaannya belum dilakukan secara memadai sehingga interaksi antara pejabat dan pegawai tidak optimal.

Terciptanya komunikasi yang baik dalam pelaksanaan *good corporate governance* antara lain ditentukan pula oleh pelaksanaan rapat-rapat dalam unit kerja yang telah dijadwalkan secara tertulis dan diketahui oleh seluruh pegawai untuk menindaklanjuti keputusan direksi atau mengevaluasi pekerjaan bahkan membahas hasil-hasil temuan auditor internal. Dengan adanya jadwal tertulis diharapkan setiap partisipan telah mempersiapkan bahan atau data-data dan tindak lanjut yang akan dibahas sehingga pelaksanaan rapat-rapat pada setiap unit kerja menjadi efisien dan efektif. Hasil observasi, wawancara dan dokumentasi menunjukkan bahwa pelaksanaan rapat-rapat pada setiap unit kerja telah dilaksanakan, namun belum terjadual secara tertulis, serta masih berdasarkan pengaturan setiap pimpinan unit kerja, seperti divisi/bagian/seksi atau cabang/capem/unit kerja lainnya. Pada tataran direksi, rapat-rapat lebih banyak diadakan secara insidentil apabila terdapat hal-hal yang segera akan diputuskan atau terdapat kasus-kasus yang segera akan ditangani/diselesaikan. Dengan demikian pelaksanaan komunikasi untuk menindaklanjuti keputusan-keputusan direksi, mengevaluasi pekerjaan bahkan untuk membahas hasil-hasil temuan auditor internal masih belum memadai dalam kaitannya dengan implementasi *good corporate governance*.

Berdasarkan analisis atas tanggapan para informan, pengamatan dan dokumentasi penulis atas unsur-unsur komunikasi sebagaimana diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan komunikasi dalam rangka implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng tidak berjalan dengan baik atau tidak efektif. Kesimpulan tersebut sejalan dengan hasil perhitungan data dari kuesioner yang diisi

oleh responden dengan skor persentase rata-rata menggunakan tabel frekuensi sebesar 51,24% atau berada pada kategori tidak baik/tidak memadai (interval 37% - 52%) sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
**Persentase Skor Rata-rata Unsur Komunikasi**  
**dalam Implementasi**  
**Good Corporate Governance**

No	Indikator	Persentase Skor (%)
1	Intensitas Komunikasi yang dilakukan Pimpinan PT Bank Sulteng kepada <i>Stakeholders</i>	62,29
2	Ketersediaan Fasilitas dan Mekanisme Komunikasi Berbasis Teknologi Informasi	46,29
3	Ketersediaan Jadwal Secara Tertulis atas Pelaksanaan Rapat pada Unit/Satuan Kerja dan Dikomunikasikan Kepada Seluruh Pegawai Terkait	45,14
	<b>Jumlah</b>	<b>153,71</b>
	<b>Persentase Skor Rata-rata Unsur</b>	<b>51,24</b>

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2012

Informasi pada tabel di atas menunjukkan skor rata-rata unsur komunikasi sebesar 51,24% berada di interval tidak baik atau tidak memadai sehingga secara umum dapat disimpulkan implementasi komunikasi dalam *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng tidak berjalan dengan baik yang menyebabkan tidak dapat mencapai kinerjanya secara optimal.

## 2. Sumber Daya

Sumber daya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan pada suatu organisasi sehingga diperlukan implementor yang kompeten. Penerapan sistem rekrutmen dalam pemilihan dan penentuan kandidat sebagai pejabat dan pegawai bank yang kompeten untuk melaksanakan pekerjaan merupakan sumber daya yang penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Kandidat yang memenuhi syarat kompetensi yang dibutuhkan dapat diperoleh dengan mengumumkan rekrutmen tersebut

melalui media cetak dan elektronik (internet) yang dapat diakses secara luas oleh masyarakat.

Hasil penelitian melalui pengamatan, wawancara dan dokumentasi atas pelaksanaan rekrutmen pejabat dan pegawai pada PT Bank Sulteng diketahui penerimaan pejabat khususnya dewan direksi ditentukan melalui usulan Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah selaku pemegang saham pengendali dengan kriteria tertentu yang tidak dipublikasikan, kemudian para calon yang ditentukan diusulkan kepada Bank Indonesia untuk dilakukan uji kelayakan dan kepatutan. Setelah dinyatakan lulus dari Bank Indonesia, dewan direksi kemudian dilantik oleh Gubernur Sulawesi Tengah.

Demikian pula dengan penerimaan pejabat yang terdiri atas Kepala Divisi, Kepala Satuan Kerja Audit Intern, Komite-komite, Kepala Seksi dan pegawai lainnya, termasuk pelaksana, tidak dilakukan secara terbuka, mulai dari pengumuman, proses seleksi sampai dengan penetapan kandidat. Apabila calon pejabat diperoleh dari pegawai PT Bank Sulteng, juga tidak terdapat syarat-syarat yang diumumkan secara luas dan diketahui oleh para pegawai. Hasil evaluasi pada beberapa media cetak yang beroperasi di Kota Palu (Radar Sulteng, Mercusuar, dan Nuansa Pos) dan media elektronik (berbantuan *google search*), tidak diperoleh adanya informasi mengenai pengumuman penerimaan pejabat dan pegawai PT Bank Sulteng yang diumumkan kepada masyarakat luas berikut syarat dan ketentuannya. Sedangkan pengamatan penulis bahwa penerimaan pegawai baru tetap berjalan pada PT Bank Sulteng dan selalu terdapat penambahan atau penggantian pegawai. Jika dikaitkan dengan teori implementasi kebijakan Edwards III, hal tersebut menunjukkan kelemahan signifikan dalam unsur sumber daya aparatur karena dengan rekrutmen yang tertutup akan menghambat organisasi dalam memanfaatkan peluang untuk menemukan kandidat yang kompeten. Dalam kaitannya dengan imple-

mentasi *good corporate governance*, menunjukkan bahwa bank belum menerapkan prinsip transparansi dan keadilan dalam kegiatan rekrutmen pejabat dan pegawai bank.

Faktor lain dalam sumber daya yang berperan terhadap implementasi kebijakan adalah penilaian kinerja pejabat dan pegawai secara periodik, baik secara unit kerja maupun individu berdasarkan kriteria atau standar penilaian yang ditetapkan secara formal. Hasil penelitian melalui wawancara dan dokumentasi menunjukkan PT Bank Sulteng belum melakukan penilaian kinerja setiap tahun atau setiap periode tertentu kepada dewan direksi, pejabat eksekutif, manajer dan pegawai, baik sebagai organ maupun masing-masing individu. Selain itu manajemen belum menyusun dan menetapkan kriteria-kriteria atau standar penilaian secara formal. Penilaian pejabat dan pegawai yang dilaksanakan hanya berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tidak tertulis yang dapat dipakai oleh manajemen ketika akan melakukan promosi dan mutasi pegawai. Dengan tidak dilakukannya penilaian kinerja dalam unit kerja atau individu, maka manajemen tidak memiliki informasi yang memadai dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan untuk peningkatan atau perbaikan kompetensi para pejabat dan pegawai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas dan responsibilitas yang berkaitan dengan sumber daya dalam implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng belum dijalankan dengan baik.

Salah satu unsur sumber daya dalam implementasi kebijakan *good corporate governance* adalah adanya komitmen terhadap kompetensi. Penempatan pejabat dan pegawai selaku implementor dalam unsur sumber daya berperan terhadap implementasi kebijakan serta adanya uraian tugas dan kegiatan secara formal agar pekerjaan dan perintah dapat dilaksanakan secara efektif. Hasil penelitian melalui pengamatan, wawancara dan dokumentasi menunjukkan penempatan pejabat dan pegawai pada PT Bank Sulteng belum

sesuai dengan kompetensinya. Selain itu, setiap pegawai tidak dilengkapi dengan uraian tugas dan kegiatan secara tertulis dalam melaksanakan kegiatannya. Penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya akan mencerminkan prinsip akuntabilitas dan responsibilitas dalam pelaksanaan *good corporate governance* yang akan meningkatkan produktivitas pegawai karena bekerja sesuai dengan keahlian dan kompetensinya, sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sumber daya aparatur belum dikelola secara efektif untuk memberikan kepastian komitmen perusahaan dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas sesuai dengan sifat bisnis dalam dunia perbankan. Para pegawai belum dilengkapi dengan uraian tugas yang ditetapkan secara tertulis menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan belum dijabarkan sampai dengan tingkat terendah dan akan mempersulit dilakukannya evaluasi dan supervisi oleh manajemen. Selain faktor sumber daya aparatur, ketersediaan anggaran dalam kaitannya dengan implementasi *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng menunjukkan ketersediaan alokasi anggaran dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang ditetapkan setiap tahun tidak memadai sebagaimana tercantum dalam RKAP Tahun 2010 s.d. 2012. Beberapa kegiatan terkait dengan implementasi *good corporate governance* belum mendapat alokasi anggaran yang cukup antara lain: penyediaan sarana dan prasarana komunikasi berbasis teknologi informasi, pendidikan dan pelatihan bagi komite, dewan direksi, pejabat eksekutif, auditor, dan pegawai lainnya, dan sebagainya.

Berdasarkan keempat elemen dalam unsur sumber daya terkait dengan implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng dapat disimpulkan bahwa rancangan dan implementasi sumber daya tidak berjalan dengan baik atau tidak memadai. Adapun penyebab utama tidak memadainya sumber daya adalah sangat

lemahnya sistem rekrutmen yang diterapkan yaitu tidak diumumkannya rekrutmen kepada masyarakat melalui media cetak dan elektronik sehingga bank tidak memperoleh kandidat yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Tidak diperolehnya kandidat yang kompeten, tidak ditempatkannya pejabat dan pegawai secara tepat, dan tidak dialokasikannya anggaran secara memadai akan mempengaruhi keberhasilan implementasi unsur sumber daya.

Kelemahan unsur sumber daya tersebut dipertegas dengan hasil pengolahan data hasil kuesioner dimana diperoleh skor rata-rata elemen yang dinilai sebesar 46,57% seperti disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 2.**  
**Persentase Skor Rata-rata Unsur**  
**Sumber Daya dalam Implementasi *Good Corporate Governance***

No	Pertanyaan	Persentase Skor
1	Rekrutmen pejabat dan pegawai secara transparan kepada masyarakat	34,86
2	Penilaian kinerja direksi dan pegawai sebagai organ maupun individu dilakukan secara periodik dengan kriteria yang diformalkan	46,29
3	Pejabat dan pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensinya dan dilengkapi dengan uraian tugas dan kegiatan secara tertulis	53,71
4	Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> telah dialokasikan anggaran yang memadai dalam RKAP setiap tahun	51,43
	<b>Jumlah</b>	<b>186,29</b>
	<b>Persentase Skor Rata-rata Unsur</b>	<b>46,57</b>

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2012

Kondisi sumber daya aparatur yang tidak memadai tersebut, menyebabkan bank tidak dapat melaksanakan kegiatan operasionalnya secara optimal melalui prinsip efisien, efektif dan profesional. Selain itu, lemahnya kompetensi sumber daya aparatur dan tidak memadainya alokasi anggaran menyebabkan bank tidak dapat melakukan perbaikan-perbaikan manajerial dan operasional mengikuti prinsip akuntabilitas dan kemandirian dalam *good corporate governance*. Adapun kendala yang sangat signifikan adalah proses

rekrutmen pejabat dan pegawai yang tidak transparan kepada masyarakat.

### 3. Disposisi

Disposisi atau sikap mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan. Pembentukan sikap pelaksana sangat terkait dengan nilai integritas dan moralitas yang diterapkan dalam suatu organisasi. Integritas menyangkut mutu, sifat dan keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran sedangkan moralitas menyangkut akhlak, budi pekerti, susila, ajaran tentang baik dan buruk, segala sesuatu yang berhubungan dengan etiket, adat sopan santun.

Salah satu unsur disposisi yang mempengaruhi implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng adalah tersedianya pernyataan tertulis mengenai visi, misi, tujuan dan strategi bank dimana strategi bank yang ditetapkan secara periodik telah diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan bank. Hasil penelitian diketahui bahwa dalam rangka implementasi kebijakan *good corporate governance*, PT Bank Sulteng telah menyusun visi, misi dan tujuan yang tercantum dalam laporan tahunan. Namun visi misi dan tujuan tersebut belum disosialisasikan kepada seluruh komponen organisasi. Bank juga telah menyusun Rencana Strategis (Renstra) sebagaimana dicantumkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) setiap tahun, namun Renstra tersebut belum disosialisasikan secara menyeluruh kepada pegawai serta Renstra tersebut belum diselaraskan dengan visi, dan misi bank. Visi bank yaitu menjadi bank yang sehat, berkinerja tinggi dan kebanggaan masyarakat. Berdasarkan komentar para informan, diketahui bahwa Renstra yang disusun setiap tahun, belum dievaluasi apakah Renstra tersebut telah sejalan atau selaras dengan visi, misi dan tujuan bank. Lemahnya proses sosialisasi visi, misi dan Renstra mengindikasikan bahwa unsur disposisi dalam implementasi kebijakan belum dilaksanakan secara memadai. Penga-



matan penulis menunjukkan jumlah pejabat dan pegawai yang mengerti visi, misi, tujuan dan Renstra bank sangat minim. Selain itu, dokumen yang berisi visi, misi, tujuan dan Renstra bank sangat sedikit dan tidak ditempatkan secara memadai dan merata pada semua unit kerja.

Nilai-nilai dasar dan kode etik merupakan bentuk disposisi atau penjabaran dari visi, misi dan tujuan suatu organisasi untuk mempermudah manajemen dan pegawai pelaksana dalam membangun kondisi kerja yang mampu mendukung operasional organisasi untuk mencapai tujuannya. Kode etik adalah norma-norma yang harus dipatuhi oleh setiap orang selama menjalankan tugasnya untuk menjaga martabat, kehormatan, citra, dan kredibilitas lembaga atau organisasinya. Kode etik dapat pula diartikan sebagai pola aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan sebagai pedoman berperilaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bank belum memiliki nilai-nilai dasar dan kode etik yang ditetapkan secara tertulis oleh manajemen serta diefektifkan pemanfaatan. Hal tersebut diketahui dari hasil dokumentasi dimana tidak terdapat dokumen dalam perencanaan dan pelaporan yang memuat adanya nilai-nilai dasar dan kode etik dimaksud. Pernyataan manajemen selaku informan kunci menegaskan bahwa kendala sehingga bank belum menetapkan nilai-nilai dasar dan kode etik karena tidak memadainya pengelolaan kompetensi SDM. Dengan tidak tersedianya nilai-nilai dasar dan kode etik dimaksud, bank belum dapat memenuhi unsur akuntabilitas dan independensi dalam melaksanakan kebijakan *good corporate governance*.

Pemberian sanksi yang tegas dan adil juga merupakan salah satu unsur transparansi dan kewajaran dalam pelaksanaan *good corporate governance* pada perusahaan dan merupakan unsur disposisi dalam implemen-

tasi kebijakan. Upaya meningkatkan transparansi dan kewajaran dalam penanganan dan penyelesaian terhadap pegawai yang melakukan kesalahan untuk meminimalkan ketidakpuasan dari karyawan tersebut, dilakukan dengan melaksanakan mekanisme atau tata cara penanganan yang efektif. Selain itu apabila terdapat kecurangan (*fraud*) harus disampaikan kepada Bank Indonesia atau aparat penegak hukum. Hasil penelitian menunjukkan pemberian sanksi secara tegas dan adil pada PT Bank Sulteng tidak efektif dilaksanakan sesuai dengan SOP dan ketentuan yang berlaku. Para pejabat atau pegawai yang diberikan sanksi juga tidak diberikan pembimbingan secara efektif dan hanya dilakukan mutasi tanpa dilakukan pemberhentian walaupun melakukan pelanggaran yang signifikan. Kondisi nyata yang ditemui penulis diketahui bahwa terdapat pegawai yang diberikan sanksi, namun tidak dilakukan secara tegas dan tidak dilaporkan kepada pihak Bank Indonesia atau pihak berwenang lainnya.

Berdasarkan ketiga elemen yang penulis kaji dalam unsur disposisi terkait dengan implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng dapat disimpulkan bahwa rancangan dan implementasi disposisi tidak berjalan dengan baik atau tidak memadai. Adapun persoalan krusial yang ditemui adalah tidak memadainya sosialisasi visi, misi, tujuan dan strategi bank serta tidak tersedianya nilai-nilai dasar dan kode etik bagi pejabat dan pegawai untuk mewujudkan disposisi memadai dalam organisasi PT Bank Sulteng.

Analisis data secara kuantitatif atas hasil perhitungan hasil kuesioner, maka diperoleh skor rata-rata unsur disposisi dalam implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng seperti disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 3.**  
**Persentase Skor Rata-rata Unsur Disposisi**  
**dalam Implementasi *Good Corporate***  
***Governance***

No	Pertanyaan	Persentase Skor
1	Ketersediaan pernyataan tertulis mengenai visi, misi, tujuan dan strategi bank dimana strategi bank yang ditetapkan secara periodik telah diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan bank	51,43
2	Bank memiliki nilai-nilai dasar atau kode etik ditetapkan secara tertulis dan disosialisasikan secara terus-menerus pada seluruh tingkatan organisasi	46,29
3	Pelanggaran yang dilakukan oleh pejabat dan pegawai diberikan sanksi secara tegas dan adil, serta apabila terjadi kecurangan ( <i>fraud</i> ) disampaikan kepada Bank Indonesia atau aparat penegak hukum	48,57
	<b>Jumlah</b>	<b>146,29</b>
	<b>Persentase Skor Rata-rata Unsur</b>	<b>48,76</b>

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2012

Dari tabel tersebut, diketahui bahwa skor rata-rata sebesar 48,76% berada pada interval tidak baik atau tidak memadai sehingga secara umum dapat disimpulkan implementasi disposisi dalam *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng tidak berjalan dengan baik. Tidak memadainya disposisi berdampak pada lemahnya kemampuan manajemen dalam membangun sikap para implementor untuk melaksanakan kebijakan *good corporate governance*. Praktek terbaik dalam bisnis internasional menuntut sebuah organisasi memiliki kode etik yang senantiasa dievaluasi dan dimutakhirkan sesuai dengan regulasi yang berlaku serta perkembangan budaya masyarakat sekitarnya dimana organisasi menyelenggarakan aktivitasnya.

#### 4. Struktur Birokrasi

Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama banyak pihak. Struktur birokrasi ideal dalam organisasi adalah struktur yang efisien dan efektif sesuai kebutuhan dan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang tidak saling tumpang tindih diantara masing-masing elemen struktur. Berikut ini akan tiga elemen yang digunakan oleh penulis untuk mengkaji struktur birokrasi PT Bank Sulteng.

Suatu struktur organisasi atau birokrasi yang efektif apabila ditetapkan secara tertulis yang memetakan wewenang dan tanggung jawab serta tidak tumpang tindih sesuai fungsinya. Hasil penelitian menunjukkan struktur organisasi PT Bank Sulteng telah ditetapkan secara tertulis dengan Keputusan Direksi yang memetakan wewenang dan tanggung jawab sesuai fungsinya. Selain itu telah ditetapkan uraian tugas dan fungsi masing-masing unit kerja dan secara umum telah dirancang secara memadai sehingga tidak terdapat fungsi yang tumpang tindih. Efektifitas struktur organisasi tersebut juga telah direviu oleh Bank Indonesia selaku lembaga yang memiliki fungsi pengawasan bank di Indonesia. Desain struktur birokrasi pada PT Bank Sulteng telah memadai karena adanya penyesuaian pada regulasi Bank Indonesia dan adanya pengaruh dampak pemeriksaan jika tidak segera disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku.

Faktor lain dalam struktur birokrasi adalah ketersediaan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang tepat dan mutakhir. Hasil penelitian diketahui bahwa secara umum bank telah menyusun dan menetapkan SOP pada setiap kegiatan operasionalnya, namun belum sepenuhnya memadai karena masih terdapat kegiatan yang belum memiliki SOP. SOP yang belum ditetapkan antara lain SOP tentang pertanggungjawaban Biaya Operasional Administrasi dan Umum, termasuk SOP bagian SDM yang mencakup terkait *job description* dan SOP *Treasury* (penempatan dana, *excess fund*), SOP CSR (*Corporate*

*Social Responsibility*), SOP Teller dan *Customer Service* (CS), SOP Pengarsipan, SOP Pengawasan SKAI maupun SOP Teknologi Sistem Informasi (TSI). Hasil observasi diketahui bahwa dalam pelaksanaan kegiatan operasional bank yang belum memiliki SOP secara tertulis, hanya menggunakan mekanisme atau prosedur yang telah berjalan selama ini. Selain itu SOP yang ada seperti divisi/bagian kredit yang merupakan *core business* bank belum sepenuhnya dilakukan pemutakhiran (*update*) sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga terdapat SOP yang pelaksanaannya tidak sesuai dengan yang ditetapkan.

Koordinasi merupakan faktor dalam struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Semakin baik koordinasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu implementasi kebijakan maka kesalahan dalam pelaksanaan akan semakin kecil dilakukan oleh para implementor sehingga pencapaian tujuan kebijakan dapat terwujud. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan koordinasi antar bagian telah berjalan dengan baik atau memadai antara lain melalui penyelenggaraan rapat-rapat koordinasi untuk membicarakan hal-hal penting terkait dengan operasional bank maupun dalam pengambilan keputusan. PT Bank Sulteng telah menyadari bahwa tanpa adanya koordinasi, semua pihak dalam organisasi dan manajemen akan bergerak sesuai dengan kepentingannya masing-masing belum tentu untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Berdasarkan ketiga elemen dalam unsur struktur birokrasi terkait dengan implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng dapat disimpulkan secara kualitatif bahwa rancangan dan implementasi struktur birokrasi telah berjalan dengan cukup baik atau cukup memadai, namun belum optimal antara lain karena masih terdapat SOP yang belum lengkap dan belum dimutakhirkan secara memadai.

Hasil analisis data kuantitatif dari responden dimana indikator-indikator yang diuji menunjukkan hasil yang berada pada kategori baik dengan skor seperti disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.**  
**Persentase Skor Rata-rata Unsur Struktur Birokrasi dalam Implementasi Good Corporate Governance**

No	Pertanyaan	Persentase Skor
1	Struktur organisasi ditetapkan secara tertulis dan memetakan wewenang dan tanggung jawab serta tidak tumpang tindih sesuai fungsinya	78,86
2	Ketersediaan standar operasional prosedur yang ditetapkan secara tertulis, serta dimutakhirkan sesuai kebutuhan organisasi atau peraturan	69,14
3	Pelaksanaan koordinasi antar unit kerja dan seluruh organ dalam perusahaan	69,71
	<b>Jumlah</b>	<b>217,71</b>
	<b>Persentase Skor Rata-rata Unsur</b>	<b>72,57</b>

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2012

Skor rata-rata unsur struktur birokrasi sebesar 72,57% berada di interval baik atau memadai sehingga secara kuantitatif dapat disimpulkan implementasi struktur birokrasi dalam *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng telah berjalan dengan baik, namun belum sepenuhnya optimal.

#### 5. Kinerja PT Bank Sulteng

Pelaksanaan implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng akan berdampak terhadap kinerja *capital* (permodalan), *earnings* (rentabilitas/kemampuan laba) dan *liquidity* (likuiditas) yang diukur sesuai dengan SE Bank Indonesia No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 dan Surat Edaran No.12/11/DPNP Tanggal 31 Maret 2010. Ringkasan informasi keuangan tahun 2010 dan 2011 serta rasio kinerja keuangannya seperti disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 5.**  
**Informasi keuangan dan rasio keuangan PT Bank Sulteng Tahun 2010 dan 2011**

Uraian	Tahun		Kenaikan (Penurunan)		Keterangan
	2011 (Juta Rp)	2010 (Juta Rp)	(Juta Rp)	%	
Informasi Keuangan					
Aset	1.147.175	1.211.154	(63.979)	(5,28)	
Kredit	565.842	542.612	23.230	4,28	Setelah penyisihan
Kredit Non Lancar (Kurang Lancar, Diragukan dan Macet)	42.126	48.211	(6.085)	(12,62)	
Dana Pihak Ketiga (DPK)	914.739	970.156	(55.417)	(5,71)	
DPK di luar Pinjaman Antar Bank	732.337	635.043	97.294	15,32	
Modal Inti	182.903	172.909	9.994	5,78	100% modal Pemda
Modal Pelengkap	5.819	7.368	(1.549)	(21,02)	
Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (Kredit, Opr. dan Pasar)	826.162	667.862	158.300	23,70	
Pendapatan Operasional	142.336	158.209	(15.873)	(10,03)	
Biaya Operasional	101.637	94.025	7.612	8,10	
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	40.453	64.824	(24.371)	(37,60)	
Laba (Rugi) Bersih	28.933	47.998	(19.065)	(39,72)	Setelah Pajak
Rasio Keuangan (%)					
Return on Asset (ROA)	3,53	5,35		(1,83)	
Return on Equity (ROE)	15,82	27,76		(11,94)	
Loan to Deposit Ratio (LDR)	77,27	85,44		(8,18)	
Non Performing Loan (NPL) Gross	7,44	8,88		(1,44)	
Current Adequacy Ratio (CAR) atau (KPMM Ratio)	22,84	26,99		(4,15)	
Biaya Opr. thd Pendapatan Opr. (BOPO)	71,41	59,43		11,98	

Data keuangan tersebut di atas menunjukkan bahwa secara umum bank mengalami penurunan kinerja keuangan antara lain:

- 1) Nilai aset mengalami penurunan sebesar Rp63,98 miliar atau 5,28% dari tahun 2010 sebesar Rp1.211,15 miliar menjadi Rp1.147,17 miliar pada tahun 2011;
- 2) Dana pihak ketiga yang dihimpun s.d. 31 Desember 2011 menurun sebesar Rp.55,42 miliar atau 5,71% dari tahun 2010 sebesar Rp970,16 miliar menjadi 914,74 miliar pada tahun 2011;
- 3) Pendapatan operasional menurun sebesar Rp15,87 miliar atau 10,03% dari tahun 2010 sebesar Rp158,21 miliar menjadi Rp142,34miliar pada tahun 2011;
- 4) Laba bersih menurun sebesar Rp19,06 miliar atau 39,72% dari tahun 2010 sebesar Rp47,99 miliar menjadi hanya Rp.28,93 miliar pada tahun 2011.

Sedangkan rasio keuangan antara lain menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Rrasio NPL tahun 2010 ke 2011, masih berada di atas ketentuan Bank Indonesia sebesar maksimum 5%. NPL yang tinggi tersebut menyebabkan penurunan laba

- 2) yang akan diterima sehingga tingkat *return* saham bank akan menurun, atau dengan perkataan lain NPL di atas 5% menunjukkan kinerja aset/kualitas aktiva bank masih belum sehat;
- 3) Penurunan ROA atau tingkat pengembalian (*return*) laba operasional terhadap aktiva sebesar -1,83% dari tahun 2010 sebesar 5,35% menjadi 3,53% pada tahun 2011. Hal tersebut disebabkan penurunan laba operasional sebelum pajak yang diderita bank dari Rp64,18 miliar pada tahun 2010 menjadi Rp40,70 miliar pada tahun 2011;
- 4) Penurunan ROE atau tingkat pengembalian (*return*) laba bersih terhadap aktiva sebesar -11,94% dari tahun 2010 sebesar 27,76% menjadi 15,82% pada tahun 2011, karena penurunan laba bersih sebesar Rp19,06 miliar pada tahun 2010 sebesar Rp47,99 miliar menjadi Rp28,93 miliar pada tahun 2011;
- 5) Peningkatan rasio BOPO sebesar Rp.11,98% dari 59,43% pada tahun 2010 menjadi 71,41% pada tahun 2011, mengindikasikan bahwa bank belum sehat dan tidak efisien dalam mengelola biaya operasional dalam rangka mencapai peningkatan keuntungan bank.
- 6) Penurunan rasio LDR dari tahun 2010 ke 2011 sebesar -8,18% (77,27% - 85,44%) mengakibatkan rasio LDR tersebut masih berada di bawah ketentuan Bank Indonesia sebesar minimal 78%. LDR yang rendah tersebut menunjukkan pula bahwa PT Bank Sulteng belum mampu mempertahankan pengelolaan dana yang dihimpun dari masyarakat untuk memberikan laba atau keuntungan bagi perusahaan.

***Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan implementasi kebijakan Good Corporate Governance dalam kegiatan operasional PT Bank Sulteng***

Dalam pelaksanaan implementasi kebijakan, tentu tidak semua hal akan berjalan sesuai harapan ideal yang diharapkan dari

kebijakan tersebut, tetapi terdapat sejumlah faktor baik sebagai pendukung maupun penghambat. Berikut adalah beberapa faktor yang menghambat efektifitas pelaksanaan kebijakan *good corporate governance* yang dilaksanakan PT Bank Sulteng.

**1. Sumber Daya Aparatur**

Sumber daya pegawai belum cukup memadai dari sisi kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan kebijakan *good corporate governance* secara optimal. Sistem perekrutan pejabat dan pegawai yang tertutup atau tidak diumumkan secara luas kepada masyarakat mengakibatkan bank tidak memperoleh pilihan kandidat yang kompeten terhadap bidang tugas yang dibutuhkan. Selain itu, penempatan pejabat dan pegawai tidak berdasarkan kompetensi dan prestasi yang terukur dari para kandidat untuk menempati suatu unit kerja atau tugas yang diberikan kepadanya. Pegawai yang ditempatkan pada divisi Satuan Kerja Manajemen Risiko yang membidangi pelaksanaan dan penilaian *good corporate governance* belum sepenuhnya memahami tugas pokok dan fungsi dalam menentukan strategi peningkatan skor *good corporate governance* dimana pada tahun 2011 masih dalam kategori cukup baik atau nilai 3 dalam skala 5.

**2. Anggaran Operasional**

Keterbatasan anggaran untuk membiayai kegiatan operasional terkait pelaksanaan *good corporate governance* merupakan salah satu faktor yang menghambat tidak optimalnya pelaksanaan kebijakan tersebut sedang dilaksanakan. Meskipun bukan merupakan faktor utama, ketersediaan dana yang memadai untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang mendukung pelaksanaan *good corporate governance* suatu organisasi sangat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Keterbatasan anggaran untuk pemenuhan sarana kerja dan organisasi seperti penyediaan sarana komunikasi berbasis teknologi informasi menyebabkan pelaksanaan *good corporate governance* tidak dapat

dilaksanakan secara optimal utamanya unsur komunikasi antara bank dengan *stakeholder*.

### 3. Sikap Aparatur

Para pejabat dan pegawai pada PT Bank Sulteng belum seluruhnya mempunyai sikap dan motivasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi terkait pelaksanaan *good corporate governance*. Sikap tidak peduli dan kurang memahami peranannya dalam pelaksanaan *good corporate governance* serta tidak mengerti dampak positif sebagai *multiplier effect* bagi perusahaan yang menjalankan *good corporate governance* dengan baik menjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Selain itu motivasi kerja yang masih dipengaruhi oleh budaya setempat dan belum menerapkan pola kerja yang mengutamakan profesionalitas dan kerja sama.

### 4. Gaya Kepemimpinan Manajemen

Dewan direksi selaku pemegang kendali perusahaan dalam pelaksanaan *good corporate governance* belum memberikan perhatian yang serius atas pelaksanaan kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng. Penilaian dan pelaporan pelaksanaan *good corporate governance* baru sebatas kewajiban untuk memenuhi ketentuan dalam Peraturan Bank Indonesia agar bank tidak dikenakan sanksi. Selain itu para direksi dan pejabat bank belum melakukan sosialisasi secara memadai kepada para pegawai atas pelaksanaan *good corporate governance* serta menjelaskan dampak positif yang akan diperoleh jika kebijakan tersebut dapat dijalankan pada seluruh tataran organisasi.

### 5. Pengaruh *Shareholder*

Pelaksanaan operasional PT Bank Sulteng tidak lepas dari pengaruh pemilik saham khususnya pemegang saham mayoritas atau saham pengendali (dhi. Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah) dalam pengambilan dan pelaksanaan kebijakan. Pengaruh tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga manajemen PT Bank Sulteng harus bertindak hati-hati dalam pengambilan keputusan yang akan diambil. Adanya pengaruh tersebut menimbulkan ben-

turan kepentingan dan melemahkan pengendalian intern yang dilaksanakan pada PT Bank Sulteng.

## KESIMPULAN

1. Implementasi kebijakan *good corporate governance* pada PT Bank Sulteng tidak dilaksanakan secara memadai sehingga berdampak terhadap pencapaian kinerja keuangan yang belum optimal dan bahkan mengalami penurunan signifikan dari tahun 2010 ke 2011. Rancangan dan implementasi unsur komunikasi, disposisi dan sumber daya dalam kaitannya dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan kewajaran belum memadai, sedangkan unsur struktur birokrasi telah dilaksanakan dengan cukup baik.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi tidak memadainya implementasi kebijakan tersebut yaitu kompetensi sumber daya aparatur dan alokasi anggaran yang kurang memadai; sikap aparatur, gaya kepemimpinan manajemen dan pengaruh *shareholder* yang melemahkan pengendalian bank.

## DAFTAR RUJUKAN

### Buku

- Arafat, Wilson. 2011. *Good Corporate Governance (GCG): Strategy Execution With Balanced Scorecard Approach*. Jakarta: Skyrocketing Publisher.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Implementasi Kebijakan Publik Transformasi Pikiran George Edward* Yogyakarta: Lukman Offset dan Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia,.

**Dokumen**

Bank Indonesia. 2010. Surat Edaran No.12/11/DPNP Tanggal 31 Maret 2010 tentang *Perubahan Kedua atas Surat Edaran Bank Indonesia No.3/30/DPNP tanggal 14 Desember 2001 perihal Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan dan Bulanan Bank Umum serta Laporan Tertentu yang Disampaikan kepada Bank Indonesia.*

---

Gubernur BI. 2004. Peraturan Bank Indonesia No.6/10/PBI/2004 tentang *Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.*

---

Gubernur BI. 2006. Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tentang *Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum.*